

2019年3月期開示（取締役会実効性評価）

取締役会の実効性の評価

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども踏まえ、取締役会の実効性について、分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。

2019年3月期の取締役会の実効性評価の方法及び結果の概要は以下のとおりです（結果概要に関しては[添付資料](#)の通り）。

1. 評価方法

- (1) 2019年1月に全取締役（14名）及び全監査役（5名）に対し、取締役会の構成、運営状況及審議内容等に関するアンケートを実施（以下「2019年3月期アンケート」）。
- (2) 同年2月1日開催の社外役員会議（全社外取締役及び全社外監査役が出席）において、取締役会の実効性に関する意見交換を実施。
- (3) 2019年3月期アンケート及び社外役員会議の結果を踏まえ、同年2月12日開催のガバナンス委員会において議論。
- (4) 同年3月20日開催の取締役会において、ガバナンス委員会の答申を踏まえて議論した後、2019年3月期の取締役会の実効性の評価を確定。

なお、2018年11月開催のガバナンス委員会において、第三者起用による取締役会実効性評価方法も含めたプロセスの妥当性を検証した結果、従前の自己評価の有効性が認識されたため、2019年3月期の取締役会実効性評価については、自己評価方式を継続するとの結論に至りました。

2. アンケートの項目

2019年3月期アンケートの質問票の大項目は以下のとおりです。設問ごとに、5段階で評価する方式としており、当該項目に関する自由コメント欄を設けています。更に、取締役会の実効性向上の進捗が把握できるよう、前年対比での改善の度合いについても3段階で評価することとしています。

- I. 取締役会の構成
- II. 取締役会の運営状況
- III. 取締役会の審議
- IV. 取締役会の役割・責務
- V. 諮問委員会
- VI. 取締役・監査役自身の職務執行
- VII. 取締役・監査役への支援
- VIII. 総括

3. 実効性向上に向けた 2019 年 3 月期の取り組み

2018 年 3 月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会及び取締役会事務局は、2019 年 3 月期は以下の点に取り組みました。なお、実効性向上のための課題や課題解決のための施策の取り組み状況については、2018 年 9 月及び同年 12 月に開催されたガバナンス委員会でも確認・報告等がなされました。

(1) 取締役会の構成について

2018 年 11 月に開催された当社研修所における合宿フリーディスカッション（以下「合宿フリーディスカッション」）の中で当社のガバナンス・機関設計を議論する等、選択する機関設計に応じた最適な取締役会の構成の在り姿について議論を深めました。また、実業経験を有する内山田取締役候補（トヨタ自動車株式会社会長）の選任を 2019 年 6 月 20 日開催予定株主総会付議予定です（取締役会の構成は[添付資料](#)のとおり）。2019 年 3 月期アンケートでは、取締役会の構成に関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しておりますが、将来課題として全体人数を減らすべきとの意見や社外取締役比率を上げるべきとの意見、実業経験者を増やしたことを評価する意見、指名委員会での社外取締役に求められる知識・経験・属性の議論を期待するなどの意見もありました。

(2) 取締役会での審議項目について

社外役員を交えて議論するのに適した議題設定を策定するとともに、内部統制、リスクマネジメント、サステナビリティ、サイバーセキュリティ等全社的なテーマや世の中のトレンド・時事を踏まえた議題について取締役会で議論する機会を設けました（今期取締役会・社外役員会議・諮問委員会年間開催実績は[添付資料](#)、出席回数は[添付資料](#)のとおり。取締役会における審議項目・内容毎の付議・報告件数は[添付資料](#)のとおり）。また、社外役員会議にて「市場の反応・関心事項」等を議論しました。加えて、個別営業案件の審議を通じ、石炭事業についての当社方針を議論した他、非資源事業領域への取組方針等を議論しました（社外役員会議テーマ一覧は[添付資料](#)、社外役員活動状況は[添付資料](#)のとおり）。2019 年 3 月期アンケートでは、取締役会の審議項目に関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しており、全体でも大多数の回答者から、前期より改善がみられるとの回答が得られました。

(3) 取締役会の審議方法について

昨年度の取締役会実効性評価において、取締役会の審議方法について、フリーディスカッションの機会の設定を望むとの意見があったことを受け、2018年11月に合宿フリーディスカッションの機会を設け、以下のテーマについて取締役・監査役全員によるフリーディスカッションを行いました（取締役・監査役フリーディスカッション概要は[添付資料](#)のとおり）。

- ・ 当社ガバナンス・機関設計
- ・ 持続的成長の実現に向けたテーマ・現状・論点
- ・ 持続的成長の実現を支える当社人材像

2019年3月期アンケートでは、取締役会の審議方法に関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しており、全体でも大多数の回答者から、前期より改善がみられるとの回答が得られました。一方、更なる改善を図るための今後の課題として、社外取締役に個別案件の重要性をよく認識してもらうためにも経営会議での議論・ニュアンスを正確に伝える必要があるとの意見もありました。

(4) 諮問委員会に関する事項について

2019年3月期には、各諮問委員会の審議内容・結果の取締役会への報告を拡充した他、各諮問委員会での開催頻度の設定や議論を充実させる取り組みが行われました（各諮問委員会活動は[添付資料](#)のとおり。取締役会議長及び諮問委員会委員長コメントは[添付資料](#)のとおり）。

2019年3月期アンケートに関し、社外役員の大多数が肯定的に評価しており、全体でも大多数の回答者から、前期より改善がみられるとの回答が得られました。一方、各諮問委員会の審議内容の取締役会への報告が増え透明性は増したが今後の取締役会での議論に期待する等の意見もあり、更なる改善に向けた課題を認識致しました。

4 . 評価結果の概要

前期の取り組みを踏まえ、2019年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換並びにガバナンス委員会及び取締役会での審議の結果、2020年3月期の取締役会の実効性については以下の内容が確認されました。

- ・ 昨年の課題である①「取締役の構成」、②「取締役会の審議項目」、③「取締役会の審議方法」、④「諮問委員会」について改善された旨の意見が多数。
- ・ 取締役会は多様性に富み、実効的な経営の監督を担保する体制が整えられている。
- ・ 取締役会の資料準備、情報提供、スケジュールリング等、取締役会事務局による支援は適切に行われており、取締役会は円滑に運営されている。
- ・ 取締役会では審議時間が十分確保されており、建設的な議論・意見交換が行われて

いる。

- 取締役会において会社としての方向性や事業戦略が活発に議論されている。また、社外役員も交えた取締役・監査役によるフリーディスカッションの機会を活用し、当社の持続的成長実現に向けた幅広い議論が行われた。
- 取締役会には全社的・多角的にリスクを分析した結果が報告されており、かかる轍を踏まえ、取締役会では取締役・監査役各自の知見に基づき、リスクに関する指摘・検討が行われている。
- 取締役会は、内部統制システムやリスク管理体制の整備・運用状況を適切に監督している（内部統制・リスクマネジメント等関連報告については添付資料、内部統制体制の運用状況については添付資料のとおり）。
- 個々の取締役・監査役は、業務執行から独立した客観的な立場から、経営陣に対する監督・監査を行うとの取締役会の責務を理解した上で、十分な時間・労力を費やして取締役・監査役としての職責を果たしている。
- 取締役・監査役が役割・責務を果たすために必要な知識の習得等を行う機会及び費用は適切に確保されており、また、社外役員と経営陣、会計監査人、及び内部監査部門との連携体制も概ね確保されている。

上記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2019年3月期の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。一方で、実効性を更に高めていくための課題として、次に示す事項について取り組んでいく必要性が認識されました。

5. 更なる実効性向上に向けた取り組み

(1) 個別営業案件の審議の深化

取締役会に付議される個別営業案件と全社戦略等との関係や全社戦略・事業計画については、過去の実効性評価での意見・課題認識を踏まえ、以下の施策を実施しました。

2017年3月期

個別営業案件の説明資料の見直しを行い、当社の戦略や資産ポートフォリオにおける位置付けを示すことで、当該個別営業案件の議論を通じて会社の大きな方向性の議論ができるように努めた。

2018年3月期

企業戦略や中期経営計画等、会社の大きな方向性について、より多くの議論の機会を設けるべく、事業計画につき審議した他、新中期経営計画につき、社外役員会議を経て、取締役会で審議。また、社外役員会議にて、「資本市場の関心事項と当社IR活動」や「当社のDigital Transformation」をテーマに議論。

しかしながら、個別営業案件の中で全体像が把握しづらい等の意見がありました。

これらの意見を踏まえ、セグメント戦略における個別営業案件の位置付けが分かり易く伝わる資料作成を更に意識することなどにより、個別営業案件審議の深化に努めて参ります。

(2) 合宿フリーディスカッションについて

合宿フリーディスカッションに関し、「会社の方向性、事業戦略の議論ができた」、「議論の活性化が促された」、「合宿形式が良かった」との意見があり、取締役・監査役の全員が次年度も継続実施すべきと回答しました。一方、改善点として、テーマやフリーディスカッションの実施方法に関しては工夫し、更なる進化を期待する旨の意見がありました。

これらの意見を踏まえ、テーマの選定やフリーディスカッションの議論方法を工夫・改善の上、合宿フリーディスカッションを継続して参ります。

(3) 取締役会運営の更なる改善について

取締役会の運営に関して、①事前資料配布の更なる早期化、②重要な個別営業案件の審議の充実化、③書面決議の更なる活用、④経営会議での議論のより正確・客観的・鮮明な共有を求める意見がありました。

これらの意見を踏まえ、当社取締役会では、①ドラフト段階での資料共有、②重要案件に関する、資料の記載充実、より長い時間配分、担当営業部に加え、事業統括部長による説明などにより社外役員に対し、より客観的・多角的な情報提供、③書面決議の更なる活用、④経営会議での議論のより正確・客観的・鮮明な共有など、取締役会運営の更なる改善に取り組んで参ります。

(4) 諮問委員会について

取締役会の諮問委員会について、「委員会での検討・議論が充実してきているが、委員以外の取締役の理解がどこまで進んでいるか分からない」との意見や諮問委員会での議論の取締役会への報告の更なる充実を期待する意見がありました。

各諮問委員会の方向性・活動方針に関する取締役会での審議の充実化や諮問委員会の活動の取締役会への定期的な報告の継続等に取り組んで参ります。

(5) 実効性評価方法について

取締役会の実効性評価方法については、定期的に第三者評価を実施するのが良いとの意見や、自己評価の方法やアンケート内容に関し第三者から助言・評価を取り付

けるべきとの意見がありました。

当社取締役会では、これらの意見を踏まえ、来期の実効性評価については、第三者評価を起用する方向で検討して参ります。

当社取締役会は、上記の点を含め、取締役会の実効性の維持・向上に引き続き取り組み取締役会による経営に対する万全の監督を担保するとともに、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

※注：添付資料記載の情報は、2019年3月20日時点のものです。

以上